

## Pengaruh Loyalitas Dan Sikap Pada Perubahan Organisasi Terhadap Keinginan Pensiun Dini

Putri Oktovita Sari dan Prima Utama Wardoyo Putro

Universitas PGRI Madiun

e-mail: [putrioktovita@gmail.com](mailto:putrioktovita@gmail.com) dan [primautama28@gmail.com](mailto:primautama28@gmail.com)

Diterima: Juni 2019; Dipublikasikan: Desember 2019

### ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak loyalitas karyawan dan perubahan organisasi terhadap keinginan pensiun dini. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 319 pegawai PT. INKA dan data dikumpulkan melalui kuesioner. Penelitian ini menggunakan *multiple regression* untuk menganalisis data. Penelitian ini menghasilkan loyalitas berpengaruh negatif terhadap pensiun dini dan sikap pada perubahan tidak berpengaruh pada keinginan pensiun dini. Rekomendasi dari penelitian ini adalah organisasi harus bisa meningkatkan loyalitas pegawainya melalui program-program *engagement* sehingga bisa mengurangi keinginan pensiun dini pada karyawan.

**Kata Kunci:** loyalitas; sikap pada perubahan organisasi; pensiun dini; pensiun; perubahan organisasi

### ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the impact of employee loyalty and organizational change on early retirement desires. The sample in this study were 319 employees of PT. INKA and data collected through questionnaires. This study uses multiple regression to analyze data. This research results in a negative effect on loyalty to early retirees and attitude to change does not affect the desire for early retirement. The recommendation of this research is that an organization must be able to increase the loyalty of its employees through management programs so that it can reduce the desire for early retirement of employees.

**Keywords:** loyalty; attitudes to organizational change; early retirement; pension; organizational change

## PENDAHULUAN

Tantangan terbesar bagi industri dalam menghadapi berbagai macam perubahan yang ada adalah pada pengelolaan sumber dayanya khususnya pada sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia mutlak dibutuhkan dalam menghadapi perubahan yang begitu masif. Pengelolaan sumber daya manusia ini diarahkan pada peningkatan kinerja karyawan agar mampu bersinergi dan bersaing. Masalah dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam sebuah organisasi bukan hal yang mudah untuk dilakukan. (Hartono, 2002) menjelaskan tingginya keinginan karyawan keluar dari organisasi merupakan output yang dihasilkan oleh karyawan dalam transisi perubahan dan pengembangan kinerja bagi karyawan. Dengan kata lain, kegagalan organisasi dalam mengembangkan karyawan dapat dilihat dari niat karyawan untuk keluar.

Keinginan keluar akan menjadi permasalahan rumit pada saat karyawan yang memiliki niat keluar adalah karyawan dengan keterampilan dan keahlian yang dibutuhkan organisasi (Haholongan, 2018). Selain itu dapat juga karyawan yang berada posisi middle sampai top management sehingga mengakibatkan keefektifan organisasi terganggu. Keluarnya karyawan dalam sebuah organisasi perlu mendapatkan perhatian serius bagi pengembangan sumber daya manusia perusahaan karena juga rawan menimbulkan kerugian perusahaan. Hasrat seorang karyawan untuk keluar dari organisasi atau melakukan pensiun dini oleh karyawan inti yang berkinerja tinggi dapat mengakibatkan kerugian bagi perusahaan, seperti biaya pelatihan, biaya perekrutan, biaya pelatihan, dan lain sebagainya. Selain kerugian biaya, niat keluar karyawan juga bisa mengganggu produktivitas (Riyanto, 2008).

Burnay (2008) menyatakan tiga faktor karyawan memilih untuk melakukan pensiun dini. Faktor pertama adalah faktor pribadi serta keluarga (*individual and family reasons*). Munculnya alasan ini dilatarbelakangi oleh permasalahan keuangan, keluarga, dan kesehatan. Faktor kedua adalah organisasi (*organizational reasons*). Di dalam organisasi perubahan harus memang harus dilakukan. Akan tetapi perubahan yang terjadi sering tidak diterima oleh karyawan. Perubahan sebagai salah satu bentuk penolakan karena tidak ada penerimaan dalam diri karyawan yang menjadikan karyawan memiliki niat untuk keluar atau pensiun dini. Perubahan organisasi terdiri dari perubahan sistem organisasi, perubahan situasi kerja, serta profesionalisme. Niat karyawan untuk pensiun dini ternyata disebabkan adanya tuntutan kerja yang tinggi akibat organisasi yang berubah (Bal, 2015). Alasan lain yang memicu karyawan melakukan pensiun dini adalah alasan sosial (*social reasons*). Gap senioritas menjadikan karyawan merasa kesulitan dalam mengerjakan pekerjaan tim.

Berdasarkan uraian diatas, faktor organisasi yaitu perubahan organisasi adalah faktor yang menarik untuk diteliti. Halkos (2012) mengemukakan bahwa kemajuan suatu organisasi dilihat dari kemampuan organisasi tersebut untuk beradaptasi dengan perubahan yang begitu cepat pada waktu yang tepat. Perubahan yang dilakukan oleh organisasi merupakan upaya dalam rangka menyesuaikan diri dengan lingkungan. Adanya perubahan yang dialami oleh sebuah organisasi akan menimbulkan reaksi sikap dari masing-masing individu anggota organisasi. Reaksi tersebut muncul sebagai respon perubahan yang sedang berlangsung. Kegelisahan, kekawatiran, atau bahkan stres kerja merupakan sebuah indikasi negatif dari karyawan terhadap perubahan yang sedang berlangsung. Dampak dari sikap negatif ini biasanya akan menimbulkan sikap resisten atau menolak perubahan yang berdampak pada keluarnya karyawan dari lingkungan organisasi (Lee *et al*, 1996).

Perilaku karyawan dalam merespon perubahan dalam organisasi harus segera diatasi. Hal ini berkaitan dengan berhasil atau tidaknya sebuah proses perubahan dilihat dari sikap dan cara pandang karyawan menerima atau menolak perubahan tersebut. Perilaku positif karyawan diwujudkan dengan mendukung perubahan. karyawan akan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi (Eby et al., 2007). Sedangkan perilaku negatif akan ditunjukkan dengan sikap karyawan yang menolak perubahan yang dirasa tidak memberikan manfaat bagi dirinya (Elias, 2013).

Tomy (2010) menambahkan perilaku karyawan yang menerima perubahan akan lebih loyal terhadap organisasi. karyawan akan menunjukkan rasa kesetiaan, perhatian dan pikiran untuk mendukung kesuksesan organisasi. Tingginya loyalitas yang karyawan miliki akan ditunjukkan dengan sikap karyawan dalam menerima perubahan organisasi dan secara sukarela ia akan mendukung perubahan organisasi (Reichheld, 1996). Maka dari itu, loyalitas sering dikaitkan dengan keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Artinya, loyalitas yang tinggi mampu menurunkan keinginan karyawan untuk melakukan pensiun dini.

Sebagai salah satu BUMN (Badan Usaha Milik Negara) di Indonesia yang bergerak di industri perkerataapian. PT INKA (Industri Kereta Api) dituntut untuk terus berkembang dan kompetitif. Saat ini untuk menghadapi tuntutan tersebut PT INKA harus melakukan perubahan terhadap target penjualan yang tidak hanya di dalam negeri tetapi juga di luar negeri (ekspansi). Adanya tuntutan itu menimbulkan banyak tekanan untuk mengubah sistem di PT INKA. Selain itu PT INKA juga harus menyesuaikan diri terhadap perubahan dan diikuti oleh karyawan yang berkerja di PT INKA. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan di PT INKA. Berdasarkan hasil observasi ekspansi yang dilakukan menimbulkan perubahan yang signifikan di PT INKA.

Adapun perubahan yang terjadi adalah perubahan teknologi. Tuntutan saat ini yang mengharuskan perusahaan untuk serba digital mendorong perusahaan untuk dapat beradaptasi dan mampu mengupgrade keahlian dan keterampilan agar mampu menguasai teknologi dengan cepat. Tentunya hal ini menjadi beban tersendiri bagi karyawan di PT INKA. Selain perubahan teknologi, perubahan tuntutan kerja yang tinggi disebabkan adanya ekspansi membuat PT INKA mengalami permintaan secara terus menerus.

Perubahan-perubahan yang diuraikan diatas memberikan dampak bagi sikap karyawan baik itu yang menerima ataupun yang menolak dua perubahan tersebut. Data menunjukkan beberapa tahun terakhir karyawan PT INKA mengajukan untuk pensiun dini sejumlah 117 orang. Angka ini terus bertambah dari tahun ke tahun. Garrington (2017) berpendapat pensiun dini sering dikorelasikan dengan masalah perubahan yang terjadi pada organisasi. Kimet al, (2004) berpendapat loyalitas sebagai *output* dari sikap karyawan terhadap perubahan. Artinya, jika karyawan mempunyai loyalitas yang tinggi, maka akan mengurangi niat karyawan melakukan pensiun dini. Sebaliknya, karyawan yang memiliki loyalitas rendah bisa meningkatkan niat karyawan untuk pensiun dini. Berdasarkan permasalahan diatas, maka penelitian ini ingin meneliti dampak loyalitas dan sikap pada perubahan terhadap keinginan pensiun dini.

## METODE PENELITIAN

Jenis data yang digunakan dalam penelitian, yaitu primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner berisi pertanyaan tentang sikap terhadap perubahan organisasi, loyalitas, dan niat melakukan pensiun dini. Data sekunder dalam penelitian adalah data dari perusahaan PT. Industri Kereta Api (PT. INKA) yang berkaitan dengan data profil perusahaan dan data karyawan PT. INKA. Penelitian ini

menggunakan sampel sebanyak 319 sesuai dengan tabel Krejcie dan Morgan dimana 319 responden sudah mewakili populasi yaitu seluruh karyawan PT INKA. Pengambilan sampel menggunakan metode *Convenience Sampling*. Cara tersebut adalah cara mengambil sampel tanpa syarat dari populasi yang secara senang hati mau memberikannya (Sekaran, 2006).

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif yang bertujuan menganalisis data melalui cara yang menggambarkan data tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum sehingga memberikan informasi secara menyeluruh (Cooper dan Schindler, 2003). Penelitian ini menggunakan skala likert untuk memudahkan analisis item pertanyaan berdasarkan rata-rata yang diperoleh. Uji validitas menggunakan SPSS 22. Instrumen valid jika KMO bernilai  $>0,5$ ; dan nilai Signifikansi tidak  $>0,05$ ; serta tidak memiliki item yang mempunyai nilai ganda pada *Rotated Component Matrix*. Uji reliabilitas dilakukan melalui pengamatan nilai *Cronbach Alfa*. Variabel dikatakan reliabel jika memiliki nilai *Cronbach Alfa*  $> 0.60$  (Nunnally 1967 dalam Ghazali, 2006). Metode analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah *Multiple Regresion* melalui program SPSS 22. Sebelum data diuji dan dianalisis, dilakukan juga uji asumsi klasik karena data penelitian berjenis ordinal, sehingga uji asumsi klasik yang dilakukan adalah uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Tahapan ini ditujukan untuk mengetahui seberapa besar hubungan antara dua variabel atau lebih. Selain itu juga memperlihatkan arah hubungan dari variabel dependen dengan independen. Dalam uji hipotesis, model regresi bisa dirumuskan:  $Y_{PD} = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$ .

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Data Deskriptif

Data ini menggambarkan keadaan responden penelitian yang berguna untuk menggambarkan hasil penelitian. Data deskriptif objek penelitian ditampilkan pada tabel berikut:

**Tabel 1. Golongan Karyawan**

Status Kepegawaian	Jumlah	Prosentase
Tetap	872	52,66
Kontrak	787	47,44
Total	1659	100

Sumber: Data Diolah, 2019.

**Tabel 2. Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Perempuan	79	4,77
Laki-laki	1580	95,23
Total	1659	100

Sumber: Data Diolah, 2019

### Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas menyatakan nilai korelasi lebih besar dari nilai  $r$  tabel. Jumlah sampel 319 maka nilai  $r$  tabel adalah 0,113. Dalam penelitian ini ada tiga pertanyaan yang tidak valid yakni item 5 variabel sikap terhadap perubahan, item 4 dan 10 variabel

keinginan pensiun dini. Oleh karena itu, ketiga item tersebut dihilangkan dari pengamatan. Uji berikutnya adalah uji reliabilitas. Uji ini dilakukan dengan melihat koefisien nilai *Cronbach Alpha*. Menurut Nunally (1978), jika nilai *Cronbach Alpha* dari tiap variabel bernilai  $\geq 0,60$ , maka reliabel. Tabel 3 menunjukkan semua variabel penelitian memiliki nilai Cronbach Alpha  $\geq 0,60$ . Hal ini bermakna bahwa semua variabel reliabel.

**Tabel 3. Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
Loyalitas	.827
Keinginan Pensiun Dini	.937
Sikap Terhadap Perubahan	.656

Sumber: Data Diolah, 2019

### Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas dilakukan guna mengetahui apakah variabel penelitian berdistribusi normal atau tidak. Data dapat dikatakan normal jika memiliki rasio Skewness dan rasio Kurtosis antara -2 hingga 2. Berikut adalah hasil uji normalitas.

**Tabel 4. Uji Normalitas Data**

<i>Skewness</i>		<i>Kurtosis</i>	
<i>Statistic</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Statistic</i>	<i>Std. Error</i>
.256	.137	-.119	.272

Sumber: Data Diolah, 2019

Dari hasil olah data diatas, terlihat nilai rasio Skewness adalah  $0,256/0,137 = 1,868$ . Sementara untuk nilai rasio Kurtosis sebesar  $-0,119/0,272 = -0,4375$ . Artinya baik rasio Skewness ataupun rasio Kurtosis bernilai diantara -2 hingga 2, sehingga dapat diambil kesimpulan data dalam penelitian ini normal. Uji heteroskedastisitas dilakukan ketika tidak adanya kesamaan varians dari residuals antara satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Apabila nilai  $\text{sig} > \alpha$  (0,05) maka dinyatakan bebas dan dapat dilakukan pengujian lebih lanjut. Hasil uji heteroskedastisitas ditampilkan pada tabel 5.

**Tabel 5. Uji Heteroskedastisitas**

<i>Model</i>	<i>Unstandardized Coeficients</i>		<i>Standardized Coeficient</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
(Constant)	2.466	2.343		1.053	.293
NL	.345	.040	.438	-.754	.583
NS	-.190	.035	-.272	-.296	.632

Sumber: Data Diolah, 2019

Berdasarkan hasil diatas, semua variabel bernilai  $\text{sig} > 0,05$ , sehingga data terbebas dari heteroskedastisitas. Uji multikolinearitas dilakukan guna mengetahui adanya kesamaan antara variabel independen yang satu dengan lainnya dalam model penelitian yang sama. Data dikatakan bebas dari multikolinearitas jika memiliki nilai VIF

< 10. Hasil uji multikolinearitas ditampilkan pada tabel 6. Kesimpulannya adalah semua variabel independen terbebas dari multikolinearitas.

**Tabel 6. Uji Multikolinearitas**

<i>Model</i>	<i>Colinearity Statistics</i>	
	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
NL	.969	1.032
NS	.969	1.032

Sumber: Data Diolah, 2019

Hasil data pada tabel 6 menampilkan nilai VIF <10. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel independen terbebas dari multikolinearitas.

### Hasil Uji Hipotesis (Uji T dan Uji F)

Uji hipotesis dilakukan guna menguji pengaruh antara variabel loyalitas dan sikap pada perubahan organisasi terhadap variabel keinginan pensiun dini. Uji hipotesis dilakukan dengan dua cara yaitu uji T (parsial) dan uji F (simultan). Hasil pengujian hipotesis disajikan pada tabel 7, 8 dan 9.

**Tabel 7. Hasil Uji Regresi**

<i>Model</i>	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>T</i>	<i>Sig</i>
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
(Constant)	62.384	4.123		15.130	.000
NL	-.719	.070	-.507	-10.322	.000
NS	-.030	.062	-.024	-.491	.624

Sumber: Data Diolah, 2019

**Tabel 8. Hasil Uji Regresi**

<i>Model</i>	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>T</i>	<i>Sig</i>
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
(Constant)	51.762	2.365		21.886	.000
NL	.197	.062	.175	3.166	.002

Sumber: Data primer yang diolah, 2019

**Tabel 9. Hasil Uji Simultan ANOVA<sup>a</sup>**

<i>Model</i>		<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig</i>
1	Regression	3443.893	2	1721.947	55.993	.000 <sup>b</sup>
	Residual	9717.850	316	30.753		
	Total	13161.743	318			

Sumber: Data primer yang diolah, 2019



Berdasarkan data yang disajikan pada tabel 7, 8, dan 9 diatas, hasil uji hipotesis dijelaskan sebagai berikut:

1. Uji hipotesis untuk H1 didapatkannilai T-hitung sebesar -10,322, dengan nilai signifikansi 0,000 dan nilai beta menunjukkan arah negatif. Besarnya signifikansi variabel loyalitas memiliki nilai dibawah 5% ( $\alpha = 0,05$ ) dan T-hitung tanpa tanda negatif sebesar  $10,322 > T\text{-tabel } 1,6496$ . Artinya Hipotesis 1 diterima, loyalitas karyawan berpengaruh negatif pada keinginan/ niat karyawan melakukan pensiun dini.
2. Uji hipotesis untuk H2 didapatkan nilai T-hitung sebesar -0,491 signifikansi 0,624. Nilai signifikansi sikap pada perubahan organisasi terhadap keinginan pensiun dini menghasilkan tingkat signifikansi diatas 5% ( $\alpha = 0,05$ ) dan nilai T-hitung  $-0,491 < 1,6496$  sehingga dapat disimpulkan H2 ditolak. Artinya, sikap pada perubahan organisasi tidak memiliki pengaruh pada keinginan pensiun dini.
3. Hasil Uji F untuk H3 diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000. Hasil tersebut berarti nilai signifikansi  $< 5\%$  ( $\alpha = 0,05$ ) yang artinya H3 dalam penelitian ini diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa loyalitas dan sikap pada perubahan organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap keinginan pensiun dini.

## Pembahasan

### Pengaruh Loyalitas Karyawan Terhadap Keinginan Karyawan Untuk Melakukan Pensiun Dini

Berdasarkan hasil uji statistik diperoleh hasil bahwa hipotesis 1 diterima. Loyalitas karyawan memiliki efek negatif terhadap keinginan pensiun dini. Hal ini berarti apabila karyawan memiliki loyalitas yang tinggi maka karyawan lebih memilih untuk tidak melakukan pensiun dini. Dalam penelitiannya Chen, et al., (2012) mengartikan loyalitas sebagai wujud kepuasan karyawan/ *satisfaction* terhadap organisasi yang diekspresikan melalui kinerja individu yang meningkat dalam organisasi. semakin loyal karyawan maka akan ditunjukkan melalui peningkatan produktivitas dan efektifitas kerja. Kemudian, ketika seseorang bertambah produktifitasnya maka akan mengurangi keinginannya untuk melakukan pensiun dini. Kim (2016) juga menambahkan loyalitas sebagai penghambat karyawan melakukan pengajuan pensiun dini atau *turn over*. Secara personal, karyawan yang mengajukan pensiun dini juga berfikir dua kali karena pensiun dini dianggap memberikan ancaman seperti kerugian finansial karena kehilangan pekerjaan (Putra, 2006).

### Pengaruh Sikap Pada Perubahan Terhadap Keinginan Karyawan Untuk Pensiun Dini

Berdasarkan uji statistik yang telah dilakukan diketahui bahwa tidak ada pengaruh antara variabel sikap pada perubahan terhadap variabel keinginan pensiun dini. Karyawan menganggap bahwa perubahan bisa memberikan dampak positif terhadap dirinya. Karyawan menganggap bahwa perubahan akan memberikan tambahan pengetahuan, keahlian, dan keterampilan bagi dirinya untuk lebih produktif. Apabila sudah produktif maka gaji bertambah, karir meningkat, dan kesejahteraan terjamin (Putra, 2006).

## KESIMPULAN

Loyalitas karyawan berpengaruh negatif pada keinginan karyawan melakukan pensiun dini/ *turn over*. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin meningkatnya loyalitas yang dimiliki karyawan, maka niat atau keinginan melakukan pensiun dini/ *turn over* semakin rendah. Sikap pada perubahan organisasi tidak berpengaruh pada keinginan karyawan melakukan pensiun dini. Hasil ini bermakna bahwa tinggi rendahnya sikap terhadap perubahan organisasi, pekerja tidak akan terpengaruh pada keinginan karyawan melakukan pensiun dini/ *turn over*. Loyalitas dan sikap terhadap perubahan organisasi secara simultan berpengaruh negatif pada keinginan karyawan melakukan pensiun dini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, T. D., 2001, "Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, pp. 414-435.
- Ardana, K.I., Mujiati., Utama, M. W. 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Bal, P. Matthijs., Kooij, Dorien. T.A.M., & Rousseau, Denise M, 2015, *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*. Switzerland: Springer International.
- Chen et al., 2012, "The Customer Satisfaction-Loyalty Relation in an Interactive E-Serving Setting: The Mediators". *Journal of Retailing and Consumer Services*. (19), 202-210.
- Cooper, D.R. and Schindler, P.S., 2003, *Business Research Methods*. 8th Edition. Mc. Graw Hill.
- Dessler, Gary., 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Indeks.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., Gardner, D. G., Cummings, L. L. & Pierce, J. L. 1989. The Development of An Attitude Toward Change Instrument. *Paper Presented Academy of management Annual Meeting*. Washington DC.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., dan Gaby, S. H., 2007, Perceptions of organizational readiness for change: Factor related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53, 419- 442.
- Elias, S.M., 2013, "Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change." *Journal of Management*, 35(1), 37-55.
- Garrington, Chris., 2017,. "Organizational Change: Impact on Early Retirement". 11 April 2017. [Worklife-blog.org/?s=organizational+change](http://Worklife-blog.org/?s=organizational+change).
- Ghozali, I. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Dionegoro.



- Haholongan, Rutinaias., 2018, “Stres Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Perusahaan”.*Jurnal Manajemen Indonesia*, 18 (1), 61-67.
- Halkos, G.E., 2012, Importance and Influence of Organizational Changes on Companies and Their Employees.*Journal of Advanced Research in Management*, 3, 90-103.
- Hartono., 2002, Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 2). Jakarta: PT. Prehallindo.
- Hasibuan, Malayu S.P., 2003, Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah. Jakarta : PT.Toko Gunung Agung.
- Ivancevich *et al.*, 2006, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Khatoon, Saira & Farooq, Ayesha. 2015. Employee's Attitude Toward Change and Organizational Performance. *International Journal for Research in Emerging Science and Technology*. Vol. 2.
- Kim et al., 2004, The Effect of Customer Satisfaction and Image in Gaining Customer Loyalty in the Hotel Industry. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 10 (1/2), 3-25.
- Kim, Y., Cho, Y.C., 2016, Impact of Retirement System On Job Satisfaction and Loyalty: A Case of The Salary Peak System. *International Business and Economics Research Journal*, Vol.15 (1), 27-40.
- Lee, T.W., Mitchell, T.R., Wise, L. & Fierman, S., 1996, An Unfolding Model of Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 39, 5-36.
- Putra, I., 2006, Faktor-Faktor Pendorong dan Penghalang Pensiun dini Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Sumatera Barat. *Jurnal Demokrasi*, Vol.5 (1), 35-41.
- Reichheld, Frederick F., 1996, *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Harvard Business School Press.
- Riyanto, Bambang., 2008, Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan. Yogyakarta: Penerbit GPFE.
- Sekaran, U. 2006. *Research Methods For Business*, Edisi 4, Buku 1, Jakarta: Salemba Empat.
- Suwatno, Priansa & Doni J., 2011, Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis. Bandung: Alfabeta.
- Tommy Stefanus et al., 2010, Analisis Pemotivasian dan Loyalitas Karyawan Bagian pemasaran PT PALMA ABADI SENTOSA di Palangkaraya.*Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis Universitas Kristen Petra*.(1). 2.

- Turkyilmaz, A., Akman, G., Ozkan, C., Pastuszak, Z., 2011, Empirical Study of Public Sector Employee Loyalty and Satisfaction. *Industrial Management and Data System*. 111 (5): 675-696.
- Uthaman, T, Chua, TL, and Ang, SY., 2016, Older Nurses: A Literature Review On Challenges, Factors in Early Retirement And Workforce Retention. *Proceedings of Singapore Healthcare*.
- Widjajanto, Joannes ., 2009, PHK dan Pensiun Dini, Siapa Takut?. Cimanggis, Depok: Penebar Swadaya.
- Wood, J.M., Wallace, J., Zeffane, Schermerhorn, Hunt, Osborn., 2012, *Organizational Behaviour an Asia Pacific Perspective*. John Wiley & Sons, Singapore.